



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CORDOBA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
ESCUELA DE GRADUADOS**

**Especialización en Contabilidad Superior y Auditoría**

**TRABAJO FINAL**

**“Contabilidad gerencial en empresas del sector industrial en el contexto actual”**

**Autor:**

Cra. Jaraba Luciana

**Tutor:**

Cr. Dapena Lucas Juan

- 2018 -



Contabilidad gerencial en empresas del sector industrial en el contexto actual by Jaraba, Luciana is licensed under a [Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

## **AGRADECIMIENTO**

A la Co-Directora de la especialidad Dra. Eliana Werbin por el acompañamiento constante durante todo el cursado.

Al Cr. Juan Dapena, por haber aceptado ser tutor de este trabajo y por su apoyo y predisposición con la que me acompañó en mi trabajo final.

Al Dr. Arguello, que me guio a lo largo del camino y me supo orientar para lograr mi objetivo.

A cada uno de los profesores de la especialidad por su predisposición y por brindarnos sus conocimientos y experiencias.

## **DEDICATORIA**

Quiero dedicar este trabajo a mi familia, quienes me acompañan en todas mis decisiones y siempre fueron y son mi modelo a seguir de esfuerzo y dedicación.

A mi novio, que siempre está a mi lado apoyándome y me anima a seguir creciendo profesionalmente.

A mis compañeras de la Especialidad con quienes formamos un lindo grupo de estudio y juntas nos apoyamos para seguir adelante y cumplir nuestro objetivo.

## **RESUMEN**

El presente trabajo se realizó con el objetivo de analizar la importancia y el papel que cumple la Contabilidad Gerencial en empresas del sector industrial en el contexto actual para la toma de decisiones y orientarla al cumplimiento de la estrategia planteada. Luego del análisis de los resultados, se concluye que la situación que enfrentan las empresas industriales les exige incrementar sus ventajas competitivas constantemente. Pues la Contabilidad Gerencial se convierte en una herramienta de gestión que proporciona información relevante y precisa de las distintas áreas de la empresa, de manera tal que se tomen decisiones que se orienten al cumplimiento de los objetivos. Además, el control llevado a cabo en los Sistemas de Gestión detecta y facilita el aprovechamiento de las oportunidades y de las propias fortalezas de cada organización, permitiendo direccionar el negocio más fácil y eficazmente.

Palabras claves: Ventajas Competitivas, Sistemas de información, Contabilidad Gerencial, Sistemas de Gestión, Control Gerencial.

## **ABSTRAC**

The present work was carried out with the objective of to analyse the importance and the role of Management Accounting in companies in the industrial sector in the current context for decision-making and to orient it to the fulfillment of the strategy proposed. After the analysis of the results, it is concluded that the situation faced by industrial companies requires them to increase their competitive advantages constantly. For Management Accounting becomes a management tool that provides relevant and accurate information of the different areas of the company, so that decisions are made that are aimed at meeting the objectives. In addition, the control carried out in the Management Systems detects and facilitates the exploitation of the opportunities and the own strengths of each organization, allowing to direct the business more easily and efficiently.

Keywords: Competitive Advantages, Information Systems, Management Accounting, Management Systems, Management Control.

## INDICE

<b>INTRODUCCION</b> .....	1
<b>METODOLOGIA</b> .....	5
<b>RESULTADOS Y DISCUSION</b> .....	6
I. Estudio exploratorio bibliográfico sobre Sistema de Información de Gestión en empresas industriales. ....	6
• Los Sistemas de Información en las empresas .....	6
• Los Sistemas de Información Gerencial .....	10
• El Sistema de Información Contable .....	12
II. Estudio exploratorio bibliográfico sobre la Contabilidad de Gestión o Gerencial, su evolución y la importancia en la actualidad para la toma de decisiones estratégicas en empresas industriales. ....	13
• Evolución de la Contabilidad de Gestión .....	14
• Importancia en la actualidad de la Contabilidad de Gestión para la toma de decisiones en el sector industrial. ....	16
III. Estudio exploratorio bibliográfico sobre el control interno en empresas industriales. ....	29
<b>CONCLUSIONES</b> .....	35
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	36

## INTRODUCCION

El mundo actual ha evolucionado, se vuelve turbulento y las estructuras organizativas son cada vez más complejas, lo que provoca que se enfrenten a niveles de incertidumbre y cambios. Estas tendencias han transformado el modo de hacer y organizar los negocios, así como el tipo de información que los gerentes necesitan para planificar, controlar y tomar decisiones. Por esta razón, las circunstancias que caracterizan el actual ambiente de negocio pueden resumirse en la internacionalización y la globalización de los mercados, junto al pleno desarrollo de la denominada sociedad de la información, de tal manera que obliga a las empresas a mejorar su competitividad. Ante tal panorama, la información aparece como un recurso estratégico, cuya adecuada administración puede aportar a las empresas nuevas fórmulas de competir (Paños Álvarez, A., 1999).

Por otro lado, el uso que se hace de la información generada por el sistema contable impacta de modo diferente en el desempeño de las organizaciones, especialmente si se encuentran en ambientes o situaciones turbulentas (Porporato y García, 2011). En la medida en que el entorno no requiere o no exige muchos cambios en la información, ésta se mantendrá estática y muy vinculada al cumplimiento de la norma. Si el entorno cambia, es dinámico y altamente competitivo, la información se verá presionada a cambiar y a ser flexible. Parte de esas presiones proviene del entendimiento y concepción organizacional para la competitividad. Además, se sostiene que la Contabilidad de Gestión ayuda a reducir la incertidumbre, pero estos sistemas pueden ser rígidos no permitiendo a las organizaciones reaccionar en tiempo (Davila, 2000, citado en Porporato y García, 2011). Se piensa que este efecto secundario solo ocurre en economías estables, pero hasta el momento no se ha podido demostrar empíricamente dicho resultado en empresas con entornos turbulentos (Hopper, Tsamenyi, Uddin y otros, 2008, citado en Porporato y García, 2011).

El presente trabajo pretende mostrar la Contabilidad Gerencial como un sistema proveedor de información de gestión estratégica para la toma de decisiones en empresas industriales en el contexto actual.

En primer lugar, se define el Sistema de Información de Gestión como un conjunto de sistemas y procedimientos que recopilan información de una variedad de fuentes, la compilan y la presentan en un formato legible. Los gerentes utilizan dicha información para crear informes que les

proporcionen una visión integral necesaria para tomar decisiones. El Sistema de Información Contable es, sin duda, un apoyo fundamental para la gerencia, en la medición de gestión, por medio del cual la organización hace monitoreo, seguimiento y evaluación de los logros frente a los objetivos propuestos (Rueda y Arias, 2009). Asimismo, el Sistema de Información para la gestión estratégica debe presentar para evaluar el desempeño de la misma y tomar decisiones en base a este desempeño, el entorno en el cual compete y según los objetivos que posee. Esto significa, observar el desempeño organizacional desde varias aristas, entre las cuales Kaplan y Norton (2000) mencionan: perspectiva del cliente, procesos internos, financiera, innovación y aprendizaje.

Los notables cambios ocurridos en el sector industrial, en los últimos años, han fomentado el inicio de una nueva cultura en la administración de la creatividad, en donde el proceso de intercambio de la información al formular e implementar estrategias es esencial. Para que las empresas puedan competir exitosamente en esta nueva generación, los Sistemas de Información sobre el entorno adquieren dimensiones claves al dar respuestas proactivas que permiten adelantarse al cambio futuro (Montilla Galvis, 2005).

En síntesis, resulta necesario concientizar a los directivos de las empresas de la actual importancia que la información ha adquirido como “arma competitiva”. Incluso el éxito de una empresa no sólo dependerá de cómo utilice sus recursos materiales, sino de cómo se aprovechen sus recursos intangibles, como “Know-how”, conocimiento del mercado, imagen de marca, diseño de productos, fidelidad de los clientes, entre otros (Paños Álvarez, A. 1999). Todo esto hace que una adecuada gestión de la información en la empresa se convierta en clave para el éxito de la misma.

En segundo lugar, se describe a la Contabilidad Gerencial, o también llamada Contabilidad Directiva o de Gestión. La misma consiste en una herramienta que desglosa la información relevante en una empresa, ayudando a recabar información financiera y no financiera, clasificarla, ordenarla y presentarla para mejorar la toma de decisiones, el control, la planificación y la gestión en general de la sociedad. Se suele decir que la Contabilidad de Gestión no suele usarse o implementarse por no ser de carácter obligatorio, como si lo es la Contabilidad Financiera, pensando que sus beneficios son poco importantes o de escaso valor (Biondi, 2013). Sin embargo, este tipo de contabilidad añade información útil para que los

usuarios internos de las empresas conozcan todo lo necesario sobre el negocio, desde los stocks hasta el control de la gestión, pasando por calcular los costes de todos los servicios, actividades y productos.

En otras palabras, podemos decir que en los últimos años ha surgido un pensamiento o una nueva corriente en lo que hace a la Contabilidad de Gestión o Gerencial. Apunta a realizar y confeccionar una serie de indicadores, ya sean financieros como no financieros, que permitan monitorear y gestionar la empresa en función de la estrategia establecida en un comienzo. Esto denota la transformación de la Contabilidad de Gestión hacia los entornos cada vez más influyentes que afectan la toma de decisiones. Aspectos como conocer los entornos internos y externos de las organizaciones, los factores tecnológicos y la potencialidad de la Contabilidad de Gestión en este campo implican una visión más ampliada que la anterior Contabilidad de Costo (Salgado Castillo, 2011).

Los reportes internos rutinarios y no rutinarios son utilizados por los usuarios internos, directivos de los distintos niveles de la organización, para la adopción de decisiones de corto y largo plazo (Chacón, Galia., 2007). Los dispositivos de control representan tan sólo una de las herramientas con las cuales cuentan los directivos para la puesta en marcha de las estrategias deseadas (Anthony y Govindarajan, 2001, citado en Chacón, Galia, 2007).

En el caso particular de las empresas industriales, se hace necesario implementar sistemas de medición que permitan observar, detectar y tomar los correctivos o pautas por seguir al evaluar la gestión administrativa en las áreas de negocios. Todas ellas encaminadas a tomar las mejores decisiones gerenciales que generen valor agregado a las unidades económicas y permitan su continuidad, preservando el patrimonio de sus inversionistas y asegurando el bienestar social de todas aquellas personas que trabajan en ella (Montilla Galvis, 2005).

En suma, la Contabilidad de Gestión, tiene un triple objetivo: por un lado, conocer cuáles son los costes de la compañía; por otro, servir de apoyo a la toma de decisiones tomando como base esta información y, por último, facilitar el proceso de control y planificación. Para ello, los informes generados por las distintas áreas de una empresa, deberán contener tanto información actual como información pasada o histórica que facilite la comparación y sirva para evaluar si las decisiones tomadas en la empresa han servido para lograr los objetivos de la misma.

En tercer lugar, podemos decir que el control cumplirá un papel clave en un sistema organizacional, que consiste en la determinación y análisis de las variaciones entre las metas prefijadas y los resultados reales. Luego, las desviaciones encontradas deben ser comunicadas a los gerentes de las unidades responsables, quienes serán encargados de investigar y aplicar las medidas correctivas a tiempo (Morillo, 2004).

Torres y Lamenta, (2015) señalan que a medida que las organizaciones empiezan a expandirse y desarrollarse necesitan del apoyo de una unidad independiente que controle, supervise, asesore, gestione los posibles riesgos de las actividades operativas y financiera de la entidad, permitiéndoles de esa forma alcanzar de una manera satisfactoria todas las metas establecidas por la entidad.

Anteriormente, los sistemas de control descansaban sólo en la información financiera/interna, pero hoy día, de acuerdo con la estrategia planteada por las empresas, el tipo de mercado donde se desenvuelve o se pretende posicionar, y al análisis de la cadena de valor realizado, la información que se maneja es distinta (Morillo, 2004). Incluso se reconoce la importancia de otras áreas como la satisfacción laboral y de los clientes, innovaciones, preservación del ambiente, más aún cuando las organizaciones descubren y tratan de influenciar las múltiples causales de costos existentes en las organizaciones. Por tal motivo, es necesario manejar y tratar de influenciar otras variables, para alcanzar el éxito, con el apoyo de la tecnología, la cual hace posible el procesamiento de la gran cantidad de datos para la gerencia.

En definitiva, el Control de Gestión es parte de la Alta Dirección en la responsabilidad de las funciones que les compete, por ello no puede ser considerado como un instrumento para ser aplicado hacia afuera sino que comienza con el control de sus propias gestiones.

El objetivo de este trabajo final es analizar la importancia y el papel que cumple la Contabilidad Gerencial en empresas del sector industrial en el contexto actual para la toma de decisiones y orientarla al cumplimiento de la estrategia planteada.

## METODOLOGIA

Este trabajo se llevó a cabo de acuerdo a los siguientes ejes temáticos y autores:

### **I. Estudio exploratorio bibliográfico sobre Sistema de Información de Gestión en empresas industriales.**

Este estudio se llevó a cabo considerando los siguientes autores:

- Chacón, (2007)
- De Pablo Herrero, y otros, (2006)
- Grisel Castillo Almeida y Pérez Rodríguez, (2017)
- Montilla Galvis, (2005)
- Paños Álvarez, (1999)
- Porporato y García, (2011)
- Rueda Delgado y Arias Bello, (2009)
- Torres y Lamenta, (2015)

### **II. Estudio exploratorio bibliográfico sobre la Contabilidad de Gestión o Gerencial, su evolución y la importancia en la actualidad para la toma de decisiones estratégicas en empresas industriales.**

Este estudio se llevó a cabo considerando los siguientes autores:

- Biondi, (2013)
- Chacón, (2007)
- Chirinos Cuadros y Rosado Samaniego, J. (2016)
- Grisel Castillo Almeida y Pérez Rodríguez, (2017)
- Kaplan y Norton, (2000)
- Montilla Galvis, (2005)
- Morillo, (2004)
- Rueda Delgado y Arias Bello, (2009)
- Salgado Castillo, (2011)
- Salgado Castillo, (2014)

### **III. Estudio exploratorio bibliográfico sobre el control interno en empresas industriales.**

Este estudio se llevó a cabo considerando los siguientes autores:

- Chacón, (2007)
- Flores Soria (2012)
- Porporato y García, (2011)
- Ramirez Astudillo y Peña Cortés, (2015)
- Rivas Márquez, (2011)
- Rueda Delgado y Arias Bello, (2009)

## **RESULTADOS Y DISCUSION**

### **I. Estudio exploratorio bibliográfico sobre Sistema de Información de Gestión en empresas industriales.**

#### **Los Sistemas de Información en las empresas**

De acuerdo a la teoría general de sistema estudia a la organización como un sistema abierto en interacción con un ambiente (clientes, proveedores y accionistas), que actúa en forma sinérgica para el logro de determinados propósitos. En base a lo señalado en esta teoría, se deduce que el funcionamiento de un sistema es un conjunto complejo de interacciones entre las partes, componentes y procesos que lo integran, que abarca relaciones de interdependencia entre dicho complejo y su ambiente. Esta teoría es aplicable ya que la gestión empresarial implica dirigir y solucionar problemas en cada una de las partes de la organización, tomando en cuenta que las acciones emprendidas en una de ellas afectan a las demás. Asimismo, los insumos y salidas de los departamentos organizacionales dependerán de la información sobre las transacciones de las entidades, el personal, los recursos financieros, logísticos, entre otros, que le permitirá tomar decisiones acertadas, asegurar la calidad en el trabajo realizado, lograr el mejoramiento continuo de los procesos evaluados, añadir valor, como gestionar adecuadamente los riesgos y controlar las operaciones (Torres y Lamenta, 2015).

Dicho de otro modo, las organizaciones para alcanzar ventajas competitivas, hoy más que nunca necesitan de una visión sistémica de sí misma. Permaneciendo así en interacción constante con el mercado globalizado, estructuras de costos optimizados, unidades de producción especializadas y la obtención de economías de integración en lugar de economías a escalas (Chacón, 2007).

Desde el punto de vista de la gestión empresarial, el conocimiento del entorno, en un mundo cada vez más complejo y cambiante, origina una necesidad de información para la toma de decisiones; tanto para atacar nuevos mercados como para proteger a la empresa de agentes externos que puedan vulnerar su estabilidad (Grisel Castillo Almeida y Pérez Rodríguez, 2017). A causa de esto, es precisa la utilización de un sistema mediante el cual se pueda recopilar toda clase de datos y procesarlos de tal manera que obtenga la información requerida para tomar decisiones. Por esta razón, las organizaciones se consideran cada vez más como sistemas de información. Donde la información adquiere con fuerza el recurso más importante frente a los recursos tradicionales de la empresa como son el capital, el material y los recursos humanos.

Del mismo modo, De Pablo Herrero et al (2006) señalan que la información se convierte en el recurso estratégico y generador de cambio en esta sociedad. Así la información se ha convertido en un recurso clave para las empresas a todos los niveles jerárquicos y para todos los departamentos; ya que las organizaciones deben seguir, procesar, usar y comunicar información, tanto interna como externa, en sus procesos de planificación, dirección y toma de decisiones.

Por lo tanto, se puede decir que los Sistemas de Información de las empresas son el resultado de interacción colaborativa entre personas, tecnologías y procedimientos orientados a solucionar problemas empresariales (Paños Álvarez, 1999). Además, todas las organizaciones son sistemas de procesamiento de información ya que cualquier actividad desarrollada en la empresa, necesita procesar información para su funcionamiento (Paños Álvarez, 1999). Sin embargo, para contar con un sistema funcional de información que satisfaga diversas necesidades y se adapte a los cambios, todos los datos deben ser organizados de manera que sea fácil registrarlos, almacenarlos, procesarlos, recuperarlos y comunicarlos según lo requieran los usuarios (Rueda Delgado y Arias Bello, 2009). Por esto, el Sistema de Información no puede ser inmune a la constante evolución de las organizaciones: debe ser flexible y responder en el tiempo justo a los cambios organizacionales, producto de las adaptaciones e innovaciones, y a los requerimientos de los usuarios internos como externos (Rueda Delgado y Arias Bello, 2009).

Los Sistemas de Información han evolucionados a través del tiempo incursionando cada vez más en los niveles de la empresa. Por medio de los Sistemas de Información se ha facilitado notablemente el uso de la información, en la toma de decisiones en los ámbitos empresariales, y en diversos tipos de negocios así como en todos los niveles de las organizaciones como son: Niveles de Alta Gerencia, Niveles Medios, Niveles Operacionales.

La siguiente figura muestra la estructura de un Sistema de Información enfocado al logro de tres propósitos fundamentales (O'Brien y Marakas, 2006 citado por Rueda Delgado y Arias Bello, 2009).

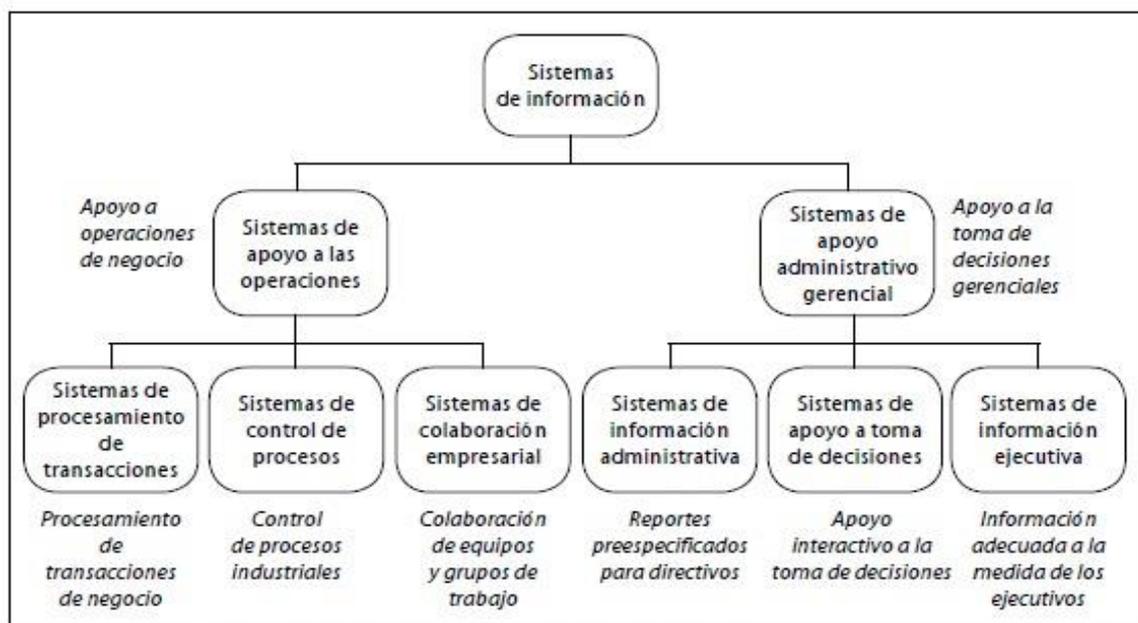


Figura 2. Clasificación operativa y administrativa de los sistemas de información.  
Fuente: *Sistemas de información gerencial* (2006), James O'Brien y George Marakas.

Como se puede observar, la figura plantea que hay tres metas fundamentales que los Sistemas de Información desempeñan en una empresa:

- Apoyo a sus procesos y operaciones de negocio.
- Apoyo a sus empleados y directivos en la toma de decisiones.
- Apoyo a sus estrategias para conseguir una ventaja competitiva.

En el caso de las empresas industriales, los objetivos mencionados anteriormente pueden ser explicados de la siguiente manera. Primero entender que a través de su uso se logran importantes mejoras, pues la información que fluye en las distintas áreas permite mejorar y automatizar

los procesos operativos. Es muy importante la interacción que debe existir entre los distintos sectores de una empresa, entendiendo que las acciones emprendidas en una de ellas afectan a las demás. Por ejemplo, es indispensable la comunicación que debe existir entre el área comercial, producción, calidad y logística de una organización de manera que se defina el objetivo de producción en función de los pedidos de clientes y plazos de entrega para evitar de esta manera, acumulación de stock no deseado, entregas fuera de plazo y devoluciones de mercadería en caso de no cumplir con los requisitos de clientes.

Segundo los Sistemas de Información en una empresa permiten a los empleados y gerentes tomar decisiones. Siguiendo con lo planteado en el punto anterior, si hubiera un problema en la producción que no permitiera lograr con el objetivo planteado, es muy importante que todas las áreas involucradas tengan conocimiento de dicha situación para poder actuar a tiempo. Por ejemplo, el área calidad aumentar los controles en caso de que el problema hubiera sido por contaminación o desperfecto en alguno de los insumos; el área comercial saber que no va a poder cumplir con todos los pedidos de sus clientes; y el área logística reprogramar las entregas, etc.

Tercero, su implantación logra ventajas competitivas, es decir, es la adquisición por parte de una empresa de recursos valiosos que la habilitan o permiten el desarrollo de actividades de mejor manera y normalmente a menor costo que el competidor. Por ejemplo, satisfacer las necesidades de los clientes es una forma de lograr una ventaja competitiva en las empresas ya que le permite ir ganando mercado. Asimismo, la capacidad de una industria de crear productos sustitutos permite ofrecer al consumidor productos equivalentes y a su vez diferenciarse de sus rivales, es otro ejemplo de éste propósito.

De esta manera, un Sistema de Información debe adecuarse a las necesidades propias de las organizaciones, para que cada uno de los subsistemas brinde los insumos que, alimenten y logren estos propósitos que fortalecerán su estructura interna y le permitirán desarrollarse en un entorno competitivo (Rueda y Arias, 2009).

En las empresas industriales la incertidumbre generada por el producto o procesos productivos, llamada la complejidad de la tarea, se percibe como controlables por las acciones que se llevan a cabo en una organización. Por lo tanto, esta incertidumbre puede ser manejada con conocimiento o más información (Porporato y García, 2011). En este nuevo escenario se valora la gestión del

conocimiento como un factor clave para la generación de ventajas competitivas. Los directores de las empresas no precisan ser solo gestores del conocimiento sino también líderes capaces de generar valor y motivar al grupo de trabajo al cumplimiento de las metas establecidas (De Pablo Herrero et al 2006). De ahí que, el conocimiento y la gestión de ese activo intangible se convierten hoy en día en uno los factores clave para el éxito empresarial.

### Los Sistemas de Información Gerencial

Los Sistemas de Información Gerencial (SIG) o MIS (también denominados así por sus siglas en inglés, Management Information System) se diferencian de los sistemas de información comunes en que para analizar la información utilizan otros sistemas que se usan en las actividades operacionales de la organización. El término se refiere al conjunto de los métodos de gestión de la información vinculada a la automatización o apoyo humano de la toma de decisiones. En otras palabras, es un conjunto de recursos técnicos, humanos y económicos interrelacionados dinámicamente, y organizados en torno al objetivo de satisfacer las necesidades de información de una organización empresarial para la gestión y correcta adopción de decisiones.

Por esta razón, De Pablo Herrero et al. (2006) señalan que más del 80% del trabajo total de los directivos está dedicado al procesamiento de información: buscándola, procesándola y utilizándola en diversas tareas. Por ello, resulta importante diseñar sistemas para producirla y gestionarla de manera que la información sea eficaz y eficiente.

Según De Pablo Herrero et al. (2006), las razones para contar con un Sistema de Información de Gestión son muchas, pero pueden resumirse en estas:

- ❖ Oportunidad: para lograr un control eficaz de una organización, se deben tomar a tiempo medidas correctivas en caso de ser necesarias, antes de que se presente una gran desviación respecto de los objetivos planificados con anterioridad. Por ejemplo, en las industrias donde la mayoría de sus insumos se encuentran dolarizados, una variación en el TC afecta de forma significativa el precio de la materia prima. Por lo tanto, los directivos deberán reaccionar a tiempo para ajustar sus precios de manera progresiva, de forma tal que no impacte agresivamente sobre sus clientes.

- ❖ Cantidad: es probable que los gerentes casi nunca tomen decisiones acertadas y oportunas si no disponen de información suficiente, pero tampoco pueden verse desbordados por información irrelevante e inútil, pues ésta puede llevar a una inacción o decisiones desacertadas. Por lo tanto, en el caso particular de las empresas industriales, la información proporcionada por ejemplo, del área producción debe ser sintética y precisa para poder evaluar los problemas del sector y proponer medidas de acción.
- ❖ Relevancia: es decir, la información es fundamental, trascendental o sustancial para influir en la toma de decisiones de los directivos de la empresa. Para ejemplificar, la falta de un insumo en un proceso productivo es información útil para tomar medidas y decisiones en distintas áreas. Incluso, analizar si es necesario aumentar los niveles de stock mínimo, o examinar el proceso de compra o qué acción fallo en el proceso.

La empresa es una unidad socioeconómica que necesita desarrollar su actividad para conseguir metas, utilizando estrategias que le permitan sobrevivir en el mercado. Esto sumado a los notables cambios acaecidos en el sector industrial, en los últimos años, ha promovido una nueva cultura en la administración. Entonces, para que las empresas puedan competir exitosamente en esta nueva generación, “los sistemas de inteligencia” sobre el entorno adquieren dimensiones claves al dar respuestas proactivas que permiten adelantarse al cambio futuro (Montilla Galvis, 2005).

Una correcta evaluación de la gestión empresarial sugiere un análisis integral de los resultados en diferentes aspectos: económicos, financieros, patrimoniales y productivos, entre otros, siendo el sentido de su implementación el encontrar información que permitan mejorar los procesos de gestión empresarial. Así bien, mediante la determinación y análisis de los resultados es posible evaluar el desempeño de la gestión empresarial, identificar factores causantes de ineficacias, como así también aquellos que aportaron al logro de los objetivos (Montilla Galvis, 2005).

En definitiva, en un momento como el actual en el que, es probable el enfriamiento económico, la empresa, principalmente industrial, ha de optimizar la gestión de sus recursos. Por ende, las empresas necesitan mejorar sus modelos de gestión, y de evaluación de la misma, desarrollando esta transición de manera no traumática, y consiguiendo mejorar sus resultados desde el primer momento. Necesitan conocimiento y asesoramiento en las distintas áreas de la empresa para obtener soluciones integrales.

## El Sistema de Información Contable

El ambiente en el cual se desenvuelven las empresas hoy en día, genera la obligación de que sus dirigentes deban realizar un aumento en la flexibilidad operativa de dicha empresa. Esto, con la finalidad de que la misma se adapte con una mayor rapidez a todos los cambios que se presentan en la Contabilidad Gerencial con el objetivo de conseguir una mayor eficiencia en sus actividades. Así pues, el Sistema de Información Contable es una herramienta de suma importancia para la gerencia. Permite medir la gestión y orientar las actividades hacia los objetivos propuestos (Chacón, 2007).

Aunque la información proporcionada por los Sistemas de Contabilidad es destinada a distintos usuarios, esta debe permitir a todos ellos tomar decisiones. Sin embargo, su finalidad dependerá del análisis que se espera realizar respecto a la contabilidad dividiéndola principalmente en dos categorías: Contabilidad General o Financiera, usualmente insuficiente para la dirección, y Contabilidad Analítica, que facilita la gestión empresarial a través de la determinación analítica del resultado de la empresa.

Además, la información entregada por el Sistema Contable Financiero es una fuente importante de información que apoya el Control de Gestión pero que presenta el problema de estar fuertemente sistematizada (estandarizada) en concordancia con las normas y procedimiento establecidos tanto nacional como internacionalmente. Por tal motivo, requiere alto poder inquisitivo respecto al análisis objetivo de la información que proporciona la contabilidad (Rueda y Arias, 2009).

Dicho de otro modo, las organizaciones deben contar con un Sistema de Información Contable integral, conformado por una contabilidad financiera y de costos, que alimente a los Sistemas de Control de Gestión. De esta manera, los usuarios puedan beneficiarse de información oportuna, pertinente y comparable permitiéndoles traducir la estrategia planteada para hacer frente al nuevo contexto de los negocios (Chacón, 2007).

En virtud de lo anterior es posible pensar que en el contexto actual que enfrentan las empresas, principalmente argentinas, caracterizados por: recesión económica, inflación, fuerte presión tributaria, mercados globalizados, clientes más exigentes, etc, expone a las mismas a riesgos y

amenazas antes inexistentes. En este panorama, la información y con ellas los Sistema de información se convierten en uno de los elementos claves para el éxito empresarial. Además constituye un recurso importantísimo para permitir a los directivos tomar decisiones.

Las empresas de producción industrial actualmente se desenvuelven en un contexto que les exige incrementar su competitividad constantemente. Para lograr dicho fin, es necesario aumentar los niveles de integración entre las distintas áreas y actividades que ellas desarrollan, lo cual implica compartir información y automatizar operaciones.

Hoy en día, una empresa industrial debe ser lo suficientemente ágil para responder a los frecuentes cambios que se presentan en el mercado. Para lograrlo es necesario que los Sistemas de Gestión Gerencial sean flexibles, integrales y que proporcionen información útil y oportuna para tomar decisiones y contribuir al logro de los objetivos planeados. En pocas palabras, el éxito de una empresa no sólo dependerá de sus recursos materiales sino de encontrar nuevas formas de competir basadas en aspectos intangibles como la calidad, la fiabilidad, el diseño de los productos, el diseño de los procesos, las marcas, las patentes, o de crear nuevos servicios que añadan valor a los clientes, todos ellos con un fuerte componente informativo.

## **II. Estudio exploratorio bibliográfico sobre la Contabilidad de Gestión o Gerencial, su evolución y la importancia en la actualidad para la toma de decisiones estratégicas en empresas industriales.**

La Contabilidad de Gestión es considerada como un componente importante de la contabilidad y está influenciada por contextos económicos, sociales, culturales, tecnológicos, ambientales, entre otros y se inserta en un marco temporal que la configura. Estos tiempos y contextos particulares influyen y son influidos por el significado, el sentido y las prácticas contables (Salgado Castillo, 2014).

Para el caso particular de los entornos económicos han pasado a ser dinámicos, complejos, turbulentos y globalizados. De ahí han emergido fenómenos económicos, sociales y culturales, como las crisis financieras pronunciadas, los avances tecnológicos, las culturas interconectadas, etc. En definitiva, los tiempos actuales se relacionan con contextos y realidades diferentes a los siglos anteriores.

Para comenzar detallaremos una breve reseña de la evolución de la Contabilidad de Gestión. Luego, describiremos su importancia para la toma de decisiones.

### Evolución de la Contabilidad de Gestión

La gestión de las empresas tiende a adaptarse a la realidad económica, o más bien está influenciada por ella. Lo anterior genera cambios cada vez más notorios en la Contabilidad de Gestión, que se ha enfrentado a los requerimientos organizacionales y a su necesidad de adaptación y de conocer la información adecuada para la toma de decisiones en estos nuevos contextos.

Desde la Revolución Industrial (segunda mitad del siglo XVIII y principios del XIX), la determinación de los costos se convirtió en una fuente de información y trabajo profesional. Asimismo, las producciones en serie obligaron a controlar los costos de producción para que el precio permitiera la venta del producto y generara el margen de utilidad esperado. Por esta razón, la Contabilidad de Costo surgió y se expandió para atender a las nuevas necesidades de información planteadas por las empresas industriales emergidas de la Revolución Industrial, que la contabilidad general por sí sola no podía satisfacer (Chacón, 2007).

En principio la Contabilidad de Costos se exhibe como un complemento de la contabilidad general, que pretendía suministrar información periódica a la administración de las empresas industriales para la determinación de las cifras de costos unitarios que les permitieran formular los estados financieros sin tener que recurrir a la práctica de tomar inventarios físicos y valorarlos a costos apreciativos (Ortega, 1996, citado por Chacón, 2007). Indudablemente, tras la Primera Guerra Mundial, los directivos poco a poco definieron el objetivo principal de la Contabilidad de Costos en términos de la valoración del costo de producir y vender los artículos fabricados, inventarios de materiales, productos en proceso y productos terminados para la correcta preparación de los informes financieros, y no para respaldar las decisiones directivas o de control (Chacón, 2007).

Luego, en la década de los años 1960, cobró fuerza la denominación de “Contabilidad Gerencial” para la parte de la teoría contable que produjera información para uso interno de las empresas. También se la denominó “Contabilidad para la toma de decisiones”, y su contenido

pretendía vincular a la contabilidad con las finanzas, esto es para decidir, los modelos financieros aportaban informaciones cuantitativas útiles para esos propósitos (Biondi, 2013). Entonces, se centra la atención ya no sólo en la determinación de los costos, sino en su gestión para reducirlos y administrarlos. Así, la contabilidad de la década de 1980 se convierte en una Contabilidad de Gestión.

Además, las organizaciones buscan herramientas apropiadas de gestión que contribuyan a adaptar los cambios en las mejores condiciones posibles (Álvarez & Blanco, 2003, citado en Salgado Castillo, 2014).

Los estados contables tradicionales no responden a determinadas informaciones para el proceso de toma de decisiones, tales como: información sobre los riesgos financieros, el impacto medioambiental, la gestión del capital intelectual, la capacidad de innovación, el grado de satisfacción de los clientes, la gestión por el conocimiento, la gestión de calidad, entre otros. Por ende, estos fenómenos plantean un escenario para que los sistemas de información internos guíen a las empresas a tomar decisiones de inversión, a fijar objetivos a largo y a corto plazo y a medir la eficiencia de sus procesos y la rentabilidad de sus productos de acuerdo a las necesidades cambiantes. Esto denota la transformación de la Contabilidad de Gestión hacia los entornos cada vez más influyentes que afectan la toma de decisiones. Aspectos como conocer los entornos internos y externos de las organizaciones, los factores tecnológicos y la potencialidad de la Contabilidad de Gestión en este campo implican una visión más ampliada que la anterior Contabilidad de Costos.

Estos cambios en la Contabilidad de Gestión se han dado durante la década de los ochenta y se que pueden sintetizar, según señala Salgado Castillo, (2014) en tres líneas de investigación:

- ❖ La primera es la formalización de los modelos de contabilidad de gestión, tomando por ejemplo, la relación principal-agente como referencia. Esta línea de investigación es, en esencia, económica en sus fundamentos y está influenciada por los análisis de la economía de la información.
- ❖ La segunda línea es de carácter sociológico o está relacionada con la teoría de la organización, esto acerca a la contabilidad de gestión entendida en su contexto organizativo y social.

- ❖ La última línea está relacionada con el impacto tecnológico en la contabilidad de gestión. Esta línea cuestiona la relevancia y el funcionamiento de los modelos de contabilidad de gestión en la tarea de ser instrumentos básicos en las funciones de planificación y control directivo.

En síntesis, la contabilidad de gestión ha ido evolucionando en el sector industrial a lo largo de los siglos por cambios económicos, sociales y culturales, luego acompañado de la aparición de nuevas herramientas como Internet y las nuevas tecnologías. A causa de esto, las empresas industriales están experimentando un proceso de cambios constantes en un entorno altamente competitivo. Esta situación, hace necesario que las organizaciones evolucionen permanentemente para así responder a las nuevas necesidades de los usuarios de la información.

#### Importancia en la actualidad de la Contabilidad de Gestión para la toma de decisiones en el sector industrial.

La actividad industrial argentina, es una actividad económica fundamental para el crecimiento del país según indica la Unión Industrial Argentina (UIA). Su importancia radica en que permite transformar las materias primas en productos terminados para el consumo, o para ser aplicados a otras industrias. En Argentina, las industrias se encuentran agrupadas geográficamente en distintos sectores del país; esto obedece a una serie de factores como: existencia de materia prima, disponibilidad de energía y agua, provisión de mano de obra, la proximidad de los mercados de consumos y los medios de transportes. A esto se suma las acciones desarrolladas por el Estado, mediante la implementación de regímenes promocionales para mejorar las posibilidades de desarrollo y asentamiento en ciertas áreas del país.

Para ejemplificar, se puede destacar algunas industrias como: textiles y del calzado; fábricas de electrodomésticos y automotrices; plantas frigoríficas, lácteas y molinos harineros; industrias petroquímicas; industrias vitivinícolas, entre otras.

En los últimos años, el sector industrial se encuentra identificado por mayores exigencias de los consumidores en cuanto a precio y calidad. Adicionalmente, la invasión de productos importados de bajo precio, principalmente de China, ha ocasionado un aumento en la rivalidad entre los competidores y una caída en la rentabilidad de varios sectores industriales.

Al mismo tiempo, la situación económica que atraviesa la Argentina no favorece a dicho sector. El cual se encuentra caracterizado por niveles de producción que no crecen como efecto de la aceleración de la inflación, el alza de las tarifas de servicios y la consecuente caída del consumo interno. Además la suba de las tasas de interés que encareció el crédito y limitó el acceso al financiamiento. También, otro de los factores importantes en este panorama es la devaluación, que si bien beneficia a las industrias exportadoras, afecta a aquellas que fabrican productos con componentes importados destinados el mercado interno.

Estas condiciones obligan a las empresas industriales a buscar nuevas ventajas competitivas como una forma de mantenerse en el mercado y alcanzar la estrategia establecida. Pues, estas cualidades se logran tomando decisiones correctas y acertadas, como son: incrementando la productividad a través de la eficiencia y estandarización de sus procesos, creando productos con fuerte valor agregado y diferenciados por los clientes.

Grisel Castillo Almeida y Pérez Rodríguez, (2017) señalan que si una organización desea ser competitiva y permanecer en el tiempo, deberá identificar, crear, almacenar, transmitir y utilizar de forma eficiente la información y el conocimiento individual y colectivo de sus trabajadores, con el fin de resolver problemas, mejorar procesos o servicios y, sobre todo, para aprovechar nuevas oportunidades de negocio.

Por esta razón, la información contable y el sistema de información que la produce, definidos como el lenguaje de las organizaciones, se constituyen en un complemento determinante en la toma de decisiones. El desarrollo de esta función y la contribución a la competitividad organizacional requieren una sinergia entre las variables que la hacen posible y los componentes del Sistema de Información Contable, para garantizar pertinencia, oportunidad y calidad de la información (Rueda Delgado y Arias Bello, 2009).

Las empresas, principalmente industriales, vienen incorporando nuevos conceptos en su gestión: Internet y las nuevas tecnologías, la gestión de recursos humanos y del conocimiento, la globalización, el mayor poder en el cliente, el cambio constante, la gestión de la innovación, etc. Estos nuevos conceptos han de ser vistos como importantes oportunidades para mejorar resultados. Además, estos elementos, que se van integrando en la gestión empresarial, obligan al modelo de negocio tradicional a evolucionar hacia nuevos modelos de gestión, mejorando así la

competitividad y los resultados empresariales. Estos conceptos pueden ser especialmente importantes en un momento como el actual en el que, ante el más que probable enfriamiento económico, la empresa ha de optimizar la gestión de sus recursos (Montilla Galvis, 2005).

Por lo expuesto anteriormente, podemos decir que las empresas industriales utilizan a la Contabilidad Gerencial como herramienta de gestión capaz de brindar información a través de una serie de indicadores que tengan en cuenta todos los aspectos de la empresa permitiendo a los gerentes tomar decisiones orientadas al éxito empresarial. Además, tiene como objetivo el proveer un feedback o retroalimentación y control del desempeño de las operaciones.

No obstante, para poder obtener y gestionar la información brindada por los Sistemas de Gestión, es primordial conocer cuál es la estrategia que persigue la empresa. Es decir, la creación de una posición estratégica única y valiosa, que permite generar una posición competitiva con el resto de empresas del sector (Chirinos Cuadros y Rosado Samaniego, 2016).

Según indica Porter (1985 citado en Chirinos Cuadros y Rosado Samaniego, 2016), la empresa tiene tres caminos para lograr una mejor posición frente a la competencia:

- Primero, la estrategia de costos, la cual ha sido aplicada en la gran mayoría de las empresas, con el fin de buscar eficiencia en los procesos y generar economías de escala que permitan ofrecer al cliente un producto a menor precio.
- Segundo, la estrategia aplicada exclusivamente en un nicho de mercado, dependiendo de las necesidades específicas del grupo de clientes.
- Tercero, la estrategia de diferenciación, que se caracteriza por ofrecer a los clientes productos con valor superior en cuanto al diseño, funcionalidad y servicio.

Hoy en día las empresas industriales deben desarrollar una o más ventajas competitivas alineadas al logro de la estrategia. Para ello, es posible confeccionar numerosos indicadores, en el sector industrial, para realizar una adecuada gestión de la empresa de manera que se pueda monitorear y gestionar la estrategia establecida en un comienzo. Dichos indicadores deben permitir presentar una adecuada visión global de la gestión de la compañía tanto en aspectos financieros como no financieros tanto en el corto como largo plazo.

Kaplan y Norton, (2000) se refiere al cuadro de Mando Integral (CMI) como la herramienta que utilizan las empresas en la nueva era de la información, que proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro. El CMI traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. El cuadro de mando combina el uso de indicadores financieros tradicionales, que cuentan la historia de hechos y acontecimientos pasados, con los inductores de actuación futura como son los indicadores no financieros. Asimismo, Kaplan y Norton, explican que desde este cuadro de mando integral se pueden bajar los objetivos estratégicos a todos los niveles, de manera tal que los empleados puedan comprender cómo sus actividades contribuyen a lograr los objetivos de la empresa y cuáles son las actividades que no contribuyen a lograr los mismos.

Es imprescindible que los cuadros de mando muestren información precisa de la manera más clara y figurativa posible, para poder en el menor tiempo, consultar y comprender. Por tal motivo, es común que las empresas industriales presenten un formato de cuadro de mando como herramienta de rápida y fácil comprensión visual. Por ejemplo, mostrar indicadores de productividad por área o unidad de negocio, eficiencia en consumo de materia prima, incremento en el costo de los insumos, niveles de ausentismo o accidentes laborales por sector, representados a través de gráficos, cuadros estadísticos, indicadores que cambian de color, etc.

En cuanto a los indicadores utilizados, encontramos los indicadores financieros que son necesarios dado que proveen información de un aspecto sumamente importante como es el financiero, pero no es suficiente para realizar una adecuada gestión de la empresa. Por ello se complementa con los indicadores no financieros que permiten evaluar la operatividad, las fortalezas y debilidades, el grado de satisfacción de los clientes, evaluación de los procesos internos y medidas que permitan gestionar los procesos de crecimiento y formación en una empresa. De todas maneras, no importa la cantidad de perspectivas o indicadores utilizados, sino que la información proporcionada sea útil para la toma de decisiones.

Así pues, el Cuadro de Mando Integral, planteado por Kaplan y Norton (2000), mide la actuación de la empresa desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento.

Para ilustrar, a continuación se describe diferentes indicadores que utilizan las empresas industriales en sus distintas áreas para evaluar el desempeño de las mismas y tomar decisiones en base a ese desempeño, el entorno en el cual compete y los objetivos que posee.

#### ❖ Ventas.

Las ventas determinan el funcionamiento de la empresa. Estas son el punto de partida y la actividad principal de toda organización. De ahí que, si los objetivos generales de toda empresa son obtener rentabilidad, ganar participación en el mercado, ser líder en su sector, etc., se deberá ver la forma de cómo lograrlo. Para ello, se utilizará, por ejemplo, indicadores de gestión que permitan evaluar el desempeño del área comercial y orientarlos al cumplimiento de los objetivos propuestos. Algunos de los indicadores medibles son los siguientes:

<i>Eficiencia plan de ventas p/mes</i>	=	$\frac{\text{Ventas reales}}{\text{Ventas planificadas}}$	
<i>% de participación en el mercado</i>	=	$\frac{\text{Ventas de la empresa}}{\text{Ventas totales del mercado}}$	X 100
<i>Margen p/producto</i>	=	$\frac{\text{Venta p/producto} - \text{Costo de venta p/ producto}}{\text{Venta p/producto}}$	
<i>Ventas (p/producto en \$ o unidades)</i>	=	$\frac{\text{Venta p/producto}}{\text{Ventas totales}}$	
<i>Índice de crecimiento de las ventas (En unidades margen porcentual)</i>	=	$\frac{\text{Ventas año 2} - 1}{\text{Ventas año 1}}$	
<i>Tiempos de entrega</i>	=	Días de pedido vs Días de entrega	
<i>% de reclamos</i>	=	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de reclamos}}{\text{N}^\circ \text{ de pedidos}}$	X 100

Estos indicadores calculados en el área ventas o comercial permiten ayudar a evaluar el desempeño y generar oportunidades de mejoras en las empresas industriales. Incluso permite a las empresas mantenerse competitivas en un entorno como el actual. Para ello, se debe medir el cumplimiento del plan de ventas, para determinar si se cumplió con el objetivo propuesto; si no se alcanzó ver cuáles fueron los motivos o ver si es necesario revisarlo por ser demasiado ambicioso. Además, es importante examinar cuáles son los productos más vendidos y cuáles de ellos son más rentables para poder alinear estos resultados con la estrategia de la empresa.

También, es sustancial identificar las prioridades y grado de satisfacción de los clientes de modo de generar una ventaja competitiva que les permita diferenciarse de los competidores. Incluso, medir y reducir las demoras excesivas en la entrega de los productos, es una forma de lograr una diferenciación en la distribución y transporte de los mismos. Para lograrlo, las empresas industriales deben contar con un sistema de distribución de productos flexible, rápido y sencillo. Además, deben tener procedimientos que les permitan separar y clasificar los productos de la forma más adecuada, aprovechar las nuevas tecnologías para el seguimiento del transporte, permitiendo seguir la ruta y optimizarla, haciendo la entrega más rápida y segura (Chirinos Cuadros y Rosado Samaniego, 2016).

Por otro lado, es usual determinar qué porcentaje de mercado capta la empresa y evaluar si es factible aumentar su participación con la capacidad actual o si será necesario y posible realizar nuevas inversiones para lograrlo.

En definitiva, la utilización de indicadores de gestión en ésta área le permite a las empresas industriales obtener información valiosa para evaluar los procesos internos y para generar ventajas competitivas, que les permitan diferenciarse de otras empresas del mismo sector.

## ❖ **Producción**

Esta área contempla la operatoria mediante la cual se provee a los clientes de bienes. Por lo tanto, el objetivo principal debe ser producir de la forma más eficiente posible productos que cubran las necesidades de los consumidores. Es decir, apunta a lograr una mayor productividad en los procesos productivos, optimización de los recursos, menores tiempos, mayor flexibilidad y mejor calidad de los productos en pos de cumplir la estrategia de corto y largo plazo. Para ello,

es necesario analizar y tomar buenas decisiones en cuanto a los requerimientos de materia prima, mano de obra, activos fijos, inversiones en adecuaciones y otros costos y gastos inherentes al proceso.

Los indicadores más utilizados son los siguientes:

$$\begin{aligned} \text{\% de utilización de la} \\ \text{capacidad instalada en la} \\ \text{fábrica} &= \frac{\text{N}^\circ \text{ de unidades producidas}}{\text{Cap. de unidades de planta}} \times 100 \\ \\ \text{Productividad (en Kilos)} &= \frac{\text{Kilos producidos}}{\text{Horas trabajadas}} \\ \\ \text{Tiempo ciclo de producción} &= \text{Tiempo total para producir un producto} \\ \\ \text{Cumplimiento Plan de} \\ \text{producción} &= \frac{\text{Producción real}}{\text{Producción planificada}} \\ \\ \text{Costo p/kg producido} \\ \text{(p/mes)} &= \frac{\text{Costo total de producción}}{\text{Kilogramos producidos}} \\ \\ \text{\% Desperdicios} &= \frac{\text{Kilogramos de desperdicio}}{\text{Materia prima consumida}} \times 100 \\ \\ \text{\% Reproceso} &= \frac{\text{Kilogramos reprocesados}}{\text{Kilogramos producidos}} \times 100 \end{aligned}$$

Estos indicadores ayudan a detectar cuándo la empresa va en otra dirección a la deseada. O simplemente, cuándo se encuentra estancada, sin avanzar en el logro de los objetivos. Además, permitirán controlar el desempeño para detectar ineficiencias en el uso de los insumos o algún cambio que deba hacerse en la utilización de los factores de producción. Por ejemplo, empleo de materias primas diferentes o de otros proveedores; aumentar el mantenimiento preventivo de las maquinarias, o la compra de nuevas máquinas o de tecnología más avanzada; necesidad de mayor cantidad de personal, mayores turnos de trabajo o personal más capacitado, etc. También,

las empresas del sector industrial miden el tiempo de fabricación de un producto dado, desde que se libera la orden de producción hasta entregar los productos terminados. Esto permitirá, que el área comercial y logística pueda organizar y coordinar sus tareas para cumplir con los pedidos y entregas programadas. Asimismo, es muy importante medir y analizar los costos de producción para lograr una utilización eficiente y eficaz de los mismos.

Por otro lado, es trascendental calcular y estudiar el porcentaje de desperdicios por unidades producidas, determinar cuáles son las causas e implementar curso de acción para reducirlos. Igualmente, evaluar el grado de cumplimiento de las especificaciones técnicas de los productos y ver si será necesario implementar nuevos programas de calidad en sus procesos.

De esta manera, con la utilización de los indicadores en ésta área la empresa puede monitorear y medir la gestión del proceso productivo y tomar acciones correctivas a tiempo, siempre con la intención de generar mayor valor agregado para la empresa. Más aún, le permitirá diferenciarse de la competencia creando productos de calidad que atiendan las necesidades de cada cliente y que sean percibidos por ellos como únicos.

#### ❖ **Financiera.**

La función financiera es aquella que se ocupa de la consecución y el uso de recursos financieros para desarrollar alguna actividad económica. El objetivo perseguido, en las empresas industriales, será la utilización más eficiente de los recursos económicos, con la intención de maximizar los beneficios obtenidos. De manera que se pueda invertir parte de los excedentes, promoviendo el avance tecnológico y el aumento de la productividad en todas las áreas.

Se puede considerar desde dos perspectivas:

- El financiero operativo, que contempla indicadores necesarios para el normal desempeño de la empresa, es decir el día día como:

$$\text{Indice de liquidez} = \frac{\text{Activos corrientes}}{\text{Pasivos corrientes}}$$

$$\text{Indice de solvencia} = \frac{\text{Activo total}}{\text{Pasivo total}}$$

$$\text{Indice de endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio neto}}$$

$$\text{Utilidad Bruta} = \text{Ing. Por Ventas} - \text{Costo de mercadería vendida}$$

Una forma de generar una ventaja competitiva es contar con personal capacitado para desempeñar dicha función y con fuerte compromiso para dirigir la empresa al cumplimiento de los objetivos planteados. Estos indicadores deben formar parte de la información que se presenta en forma continua y diaria en el área de administración y finanzas de una empresa industrial. A los gerentes de ésta área les interesa saber cuál es el plazo de cobro y de pagos para evaluar la capacidad de la misma para afrontar las obligaciones de corto plazo. A causa de esto, si la empresa puede medir periódicamente lo expuesto, tendrá menos probabilidades de sufrir un colapso financiero. Además, al observar con mayor detenimiento los números claves de la empresa, se podrá mejorar la toma de decisiones.

- El financiero estratégico, que apunta a la medición de la capacidad de la gerencia para crear valor para los propietarios de la empresa, tales como:

$$\text{Rentabilidad del activo} = \frac{\text{UaiI}}{\text{A}}$$

*(Re)*

$$\text{Rentabilidad del PN} = \frac{\text{UN}}{\text{PN}}$$

$$\text{Retorno s/Inversión} = \frac{\text{Ganancia Inversión- Inversión}}{\text{Inversión}}$$

*(ROI)*

$$\text{EVA} = \text{UAiI} - (\text{Activos} \times \text{Costo de Capital})$$

A los propietarios de una empresa les interesa saber cómo se han desempeñado los gerentes a cargo de la conducción de la misma en un período de tiempo. Por lo tanto, es importante contar con una serie de indicadores para evaluarlos de la manera más objetiva posible. Por ello, los indicadores revelados anteriormente, permiten demostrar a los accionistas si se ha creado valor. Los gerentes lo podrán lograr si cubren los costos de producción o ventas, gastos operacionales y costo de capital y le sobra algo. Estos indicadores son evaluados, frecuentemente, en forma semestral o anual y basta para saber si se está creando valor para los propietarios de la empresa.

Por lo tanto, se puede decir que las empresas, principalmente en el sector industrial pueden adoptar distintas medidas para crear valor. Entre las cuales se puede destacar: eficiencia operacional, es decir, mejorar la utilidad operacional después de impuestos sin involucrar más capital en el negocio. Además, invertir nuevo capital en proyectos de los que se esté obteniendo una rentabilidad mayor que el costo que tiene conseguir ese nuevo capital a invertir. También, destinando la inversión hacia proyectos rentables.

#### ❖ Recursos Humanos.

Esta área consiste en planificar la capacitación del personal con vista de obtener personal capacitado para sus actividades, de manera tal que contribuyan al cumplimiento de los objetivos de la empresa. Se debe determinar qué funciones deben cumplir los empleados, qué capacitaciones son necesarias para eficientizar su desempeño y como se va a evaluar el cumplimiento de los objetivos para un determinado período de tiempo. Algunos indicadores evaluados son:

$$\text{Rotación de personal} = \frac{\text{N}^\circ \text{ Empleados dados de baja}}{\text{N}^\circ \text{ Empleados al inicio} + \text{N}^\circ \text{ Empleados dado de alta}}$$

$$\text{Horas de capacitación} = \frac{\text{Total de horas capacitación}}{\text{Total horas del mes}}$$

*p/mes*

$$\begin{aligned}
\text{Ausentismo p/mes} &= \frac{\text{Días de ausencia}}{\text{Días del mes}} \\
(\text{p/área}) & \\
\text{Accidente p/mes} &= \frac{\text{Accidentes}}{\text{Total de trabajadores}} \\
(\text{p/área}) & \\
\text{Horas extras p/ mes} &= \frac{\text{Total horas extras}}{\text{Total horas trabajadas}} \\
(\text{p/área}) & \\
\text{Costo de prestación} &= \frac{\text{Sueldos pagados}}{\text{Nº Total de trabajadores}}
\end{aligned}$$

Los indicadores medidos en esta área proporcionan datos significativos que ayudan a tomar buenas decisiones en esta materia. Si el objetivo de la empresa industrial es mejorar la productividad de cada área, obteniendo productos valorados por los clientes que les permita obtener rentabilidad; es fundamental contar con equipos de trabajos específicos y capacitados para cada tarea.

Uno de los indicadores medidos es el índice de rotación de personal, siendo éste muy importante; porque para las empresas es trascendental que su personal mantenga estabilidad, pues esto garantiza eficiencia. Si una empresa presenta un alto índice de rotación continuamente estará capacitando al personal generando a la larga, costos extras. Además, cuando un recurso se retira lleva consigo toda la experiencia y conocimiento adquirido lo que puede resultar una amenaza para empresas del mismo rubro. A su vez, analizar otros indicadores en conjunto, como porcentaje de salarios que están por encima o por debajo de lo que indica el mercado, costo de prestación, clima laboral, grado de satisfacción laboral, etc. son factores que permiten evaluar y mejorar la gestión de recursos humanos.

Es muy común en las empresas industriales, que utilicen como forma de diferenciación la subcontratación de especialistas, que tengan a cargo los procesos internos que no generen mucho valor al producto que ofrece la empresa, y lograr así que la compañía concentre sus recursos en diferenciar los procesos internos que sí generan gran valor (Chirinos Cuadros y Rosado Samaniego, 2016).

Por otra parte, medir el porcentaje de ausentismo por área o unidad de negocio es importante para analizar las causas y tomar medidas de acción en caso de ser necesario. Además, es importante conocer si la empresa, principalmente del sector industrial, está cumpliendo con los estándares sobre seguridad laboral. En este caso, los indicadores de accidentalidad laboral y bienestar en el trabajo, por ejemplo, permitirán descubrir el estado de la organización en esta materia.

En resumen, la aplicación de indicadores de gestión en el área de recursos humanos, en empresas industriales, permite el mejoramiento permanente de los procesos, optimizar la cantidad y potenciar la utilización de los recursos humanos, de forma tal que contribuyan a alcanzar los objetivos de la organización.

De esta manera, se puede ver como cada área de la empresa va recopilando datos, calculando resultados y analizando la información obtenida, con la intención de identificar aspectos positivos y negativos de la gestión. Con respecto a estos últimos, se deben identificar las relaciones causa-efecto de los mismos, a fin de detectar los problemas que impiden un mejor funcionamiento del área o de la empresa en su conjunto. Esta información deberá sentar las bases para la búsqueda de soluciones superadoras que se tomarán en cuenta en las futuras planificaciones. Además, se deberá encontrar la forma de mejorar los procesos productivos, y alcanzar los objetivos propuestos en cada sector, de manera que contribuyan al cumplimiento global de la empresa (Montilla Galvis, 2005).

Al mismo tiempo, la empresa debe estudiar cada uno de sus unidades de negocios y determinar qué factores podrían generar ventajas competitivas, de acuerdo con la estrategia perseguida por cada uno. No obstante, muchos de estos factores son difíciles de cuantificar o de representar mediante medición. Sin embargo, se debe buscar ingeniosamente medidas precisas y oportunas para los mismos (Morrillo, 2004). Una vez determinada las variables se debe definir cuál es el desempeño o valor de dicha variable considerado como aceptable y asignar responsabilidades. No es conveniente fijar un valor estándar sino fijarse en el resultado real de los últimos períodos y observar los cambios diarios, semanales o mensuales, según las necesidades de información de la gerencia.

Para el caso particular de los indicadores no financieros, el comportamiento de los mismos depende de factores externos, incontrolables en su gran mayoría. Por lo tanto, estas medidas de desempeño pueden ser comparables con los indicadores de otras empresas siempre que tengas las mismas características y desarrollen las mismas funciones. También pueden ser comparados con los mismos indicadores de una o más unidades de la misma empresa. Por ejemplo, comparar el ausentismo o suspensiones en áreas distintas de la empresa.

Comúnmente las empresas utilizan los indicadores tanto financieros como no financieros para diseñar medidas correctivas y crear incentivos (Morillo, 2004). En el caso particular de las empresas industriales es común pagar adicionales por productividad o cuando cumplan con determinados objetivos preestablecidos como limpieza y orden en lugar de trabajo. Además, se puede evaluar un indicador o dos o más indicadores a la vez para tratar de equilibrar algunos conflictos presentes en el comportamiento de estos. Por ejemplo, la disminución en los tiempos de fabricación puede aumentar el número de pedidos atendidos por mes, reducir el tiempo de entrega y niveles de inventarios, pero puede generar incrementos en los productos defectuosos, lo cual merma la cantidad de producción. En estos casos, las medidas correctivas deben basarse en el análisis simultáneo entre la cantidad de productos elaborados y la calidad de los mismos, o la satisfacción de los clientes.

Por todo esto, se debe hacer notar que el estudio de dichos indicadores, particularmente en las empresas industriales, es para la mejora continua, hacia la eficiencia y eficacia organizacional, en beneficio de todos sus miembros, tanto de los trabajadores como de los propietarios, mediante la estabilidad laboral, las remuneraciones o utilidades elevadas, mejores ambientes de trabajo y oportunidades de capacitación y desarrollo profesional. Una clara comunicación reforzará la aceptación, la comprensión e interpretación de este sistema de información, solidificando dichas bases para su futuro uso y mejoramiento (Morillo, 2004).

Del análisis precedente surge que la utilización de la Contabilidad de Gestión en empresas, principalmente industriales, es de suma importancia. Porque permite ver y analizar el funcionamiento de la empresa como un todo a través de la información obtenida de las distintas áreas. A causa de esto, es posible determinar si la empresa está marchando correctamente. Caso contrario, permite detectar las fallas en los procesos internos y dar soporte a aquellos

departamentos que lo necesitan. Incluso, permite identificar los pasos a seguir para sobrevivir y crecer en entornos turbulentos y competitivos como es el contexto actual.

En definitiva, para alcanzar el éxito empresarial, es necesario manejar todas las variables que terminan influyendo en la organización. Pues, implementar un Sistema de Gestión es una forma de lograrlo, unificando la operación y esfuerzos de todas las áreas del negocio para alinearlas con los objetivos de la empresa. Por tal motivo, es muy importante que cada área tenga claro y definido tanto su objetivo como sus metas. Esto da la garantía de direccionar el negocio más fácil y eficazmente.

### **III. Estudio exploratorio bibliográfico sobre el control interno en empresas industriales.**

Para comenzar, definiremos el control interno como un mecanismo utilizado para monitorear las actividades de las empresas en base al cumplimiento de los objetivos presupuestados. Tiene como principal propósito resguardar los recursos de la organización evitando pérdidas por fraude o negligencia, como así también detectar las desviaciones que se presenten en la empresa y que puedan afectar al cumplimiento de los objetivos de la misma. Además, se comprende al control como un mecanismo de motivación que promueve la eficiencia (Ramirez Astudillo y Peña Cortés, 2015).

Según indica Flores Soria, (2012) el control se trata de una actividad vasta en extremo ya que su finalidad es asegurar que lo que es necesario hacer se haga y percatarse cuando no se hace. Así pues, el control permite que se cumpla con aquellas condiciones que se pretendían o no son de desearse, mediante el ejercicio de una influencia positiva sobre los acontecimientos y dejando tan poco como sea posible a la casualidad.

En una empresa la Dirección es quien debe planificar, organizar y dirigir para alcanzar los objetivos planteados. También, es quien debe establecer y mantener una cultura de la organización. Por lo tanto, la Dirección es quien determina qué mecanismo utilizar y bajo qué conceptos será llevado a cabo el proceso de control.

Según señala Ramirez Astudillo y Peña Cortés, (2015) se puede establecer la naturaleza del control acorde a dos parámetros:

- Controles formales, como por ejemplo, la planificación estratégica, la contabilidad de gestión y una estructura organizativa.
- Controles no formales, que comprende aquellas conductas implícitas e inherentes a las personas que participan de una organización generando un proceso de control.

Por ende, el control es cualquier medida que tome la Dirección, la Gerencia y otras partes de la organización diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los siguientes objetivos: eficacia y eficiencia de las operaciones, fiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes y normas aplicables (Rivas Márquez, 2011). Entonces, el Directorio y la Gerencia son los responsables de operar el Sistema de Control Interno y de mantenerlo actualizado a medida que los riesgos cambian. Más aún, deben asegurarse que los controles estén funcionando efectivamente realizando revisiones y obteniendo informes periódicos de sus departamentos.

Hoy en día las empresas industriales utilizan los Sistemas de Control de Gestión como una herramienta que les permite orientar las acciones a la consecución de los objetivos de la Dirección. Por lo tanto, es fundamental que cada industria evalúe los riesgos, detectando que acontecimientos pueden afectar el logro de los objetivos, cuál es su probabilidad de ocurrencia y su probable impacto. Una vez identificados esos riesgos deben aplicarse medidas o acciones tendientes a disminuirlos, mediante políticas y procedimientos. Además, será importante la posterior implementación de actividades de control sobre las operaciones normales de la empresa de manera continua para asegurar su correcto funcionamiento.

En el caso particular de las empresas industriales, el propósito que persiguen es fabricar bienes dentro los estándares de calidad, en un plazo y con costos establecidos en los objetivos de la empresa, de manera tal que permita maximizar la rentabilidad de la misma. Pues los controles se centrarán en los siguientes:

- Control de insumos y servicios utilizados como luz, gas, agua en una industria con la intención de eficientizar su uso.
- Control niveles de stock mínimo: es común en las industrias emplear sensores de stock mínimo de materia prima para alertar a los responsables de compras y evitar paradas de producción.

- Control de Calidad: las industrias toman muestras y verifican si el producto cumple con los estándares de calidad definidos en términos de clientes, especificaciones de la dirección y entes de control.
- Control de tiempos de producción: se mide la cantidad de productos fabricados, por ejemplo por hora.
- Control de inventario: el riesgo de daño, deterioro o robo de existencias en las industrias es frecuente. Para prevenir se realizan conteos de inventarios, control de vencimiento por lotes, en caso de ser productos que tienen esta característica. Igualmente, se controla los lugares de almacenamiento. Por ejemplo, en el caso de industrias alimenticias es importante que los productos se encuentren almacenados en condiciones adecuadas de temperatura, humedad e iluminación, de manera de no afectar de forma directa o indirecta, la calidad de los mismos. Este concepto debe extenderse a la distribución y transporte.
- Control de mantenimiento de maquinarias: para evitar riesgo de fallas, roturas, deterioros, etc., que afecten al proceso productivo.
- Control de desperdicios: algunos desperdicios en las industrias se producen por: sobreproducción producto de mala planificación de la producción; defectos en el proceso productivo que conllevan a desperdicios en materia prima, gastos de energía innecesaria, o cuellos de botellas en la etapa productiva, etc.
- Control de costos: las empresas industriales suelen diseñar un plan de cuentas dividido en unidad de negocio, proyecto y centro de costo; de manera tal de poder diferenciar los costos que se están incurriendo en cada área y poder controlarlos.
- Control de medidas de seguridad: en las empresas industriales son habituales los accidentes laborales. Por lo tanto, para prevenirlos las industrias establecen manuales de procedimientos, códigos de conducta y capacitaciones permanentes al personal como forma de mitigarlos.
- Control de los cumplimientos de los objetivos definidos y de acuerdo con la estrategia de la empresa: en las organizaciones industriales es común establecer la política de evaluación por objetivo y de esta manera evaluar grado de desempeño del trabajador, conformidad en las tareas realizadas, perspectivas personales y laborales, etc.

En otras palabras, se puede decir que las empresas industriales tienden a dirigir el comportamiento de las distintas áreas, de manera tal sea congruente con los fines y objetivos de la Dirección. Para lo cual, necesitan de mecanismos de control que permitan promover la coordinación e integración de sus operaciones internas, intentando eliminar los obstáculos que puedan trabar el logro de las metas establecidas. Esto último, pasa a ser especialmente importante a medida que las empresas se enfrentan a ambientes inestables, en condiciones de creciente competencia, con el fin de mantener o mejorar su posición competitiva (Porporato y García, 2011).

De esta manera, el control se convierte en parte del proceso administrativo. El mismo retroalimenta la gestión de la entidad, potencia sus resultados, su capacidad de legitimidad social y brinda información transparente a los usuarios que componen la organización. Asimismo, con el control se obtiene capacidad de reacción ante el cambio en el entorno, lo que potencia la participación en el mercado, para liderar condiciones privilegiadas frente a la competencia (Rueda Delgado y Arias Bello, 2009).

Cada entidad en el transcurso de sus operaciones, logra establecer una jerarquía de necesidades, por lo que el sistema de control y gestión adecuado, será aquél que proporcione información consistente con el actuar de la organización. Incluso el conocimiento acerca del resultado de una empresa, sus unidades y el proceso de análisis de las desviaciones permite evaluar la contribución económica facilitando así la toma de decisiones, la coordinación y cohesión promoviendo los procesos de control (Ramirez Astudillo y Peña Cortés, 2015).

Es común que las empresas industriales lleven a cabo reuniones semanales o mensuales para evaluar los resultados obtenidos de los indicadores calculados en las distintas áreas de la empresa. No obstante, para que el control sea eficaz no solo se debe analizar las desviaciones entre lo real y lo planificado, sino que la gerencia debe tomar las medidas correctivas pertinentes y controlar posteriormente estas medidas para ver si han sido corregidas. Para lo cual, deberán reunirse los gerentes implicados para decidir las medidas correctivas que se han de tomar, fijar fechas en la que se controlará las mismas. Luego, en dicha fecha se controla la eficacia de las medidas y si estas últimas no son positivas se han de tomar otras medidas.

Además, se necesita de conocimiento y asesoramiento de los distintos sectores de la empresa para obtener soluciones integrales. De allí que, teniendo presente que el principal objetivo que se debe perseguir es el de aportar para el mejoramiento de la productividad y la rentabilidad de la organización, es importante alinear los objetivos de las distintas áreas y permitir que cada trabajador entienda como su trabajo contribuye al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Como indica Chacon, (2007) los Sistemas de Control de Gestión pueden ser considerados como los acuerdos formales creados para racionalizar el trabajo y guiar las acciones individuales en la ejecución de las tareas consistentes como la estrategia.

Por otra parte, la influencia de los Sistemas de Control de Gestión en las organizaciones se puede describir como un ciclo reforzado por la confianza. Si los mecanismos de control proporcionan información que se utiliza para reducir la incertidumbre, la administración transparente y libre acceso a la información, aumenta la confianza entre las partes involucradas, creando un círculo virtuoso que lleva al buen desempeño o éxito de la empresa (Porporato y García, 2011).

Por lo tanto, lograr un control exitoso de la organización en un medio donde la constante es el cambio, significa observar el desempeño organizacional desde varias aristas permitiendo responder a distintos interrogantes como: ¿Cómo va la empresa?, ¿Cumplirá con la estrategia?, ¿Cómo nos ven los clientes?, ¿En qué se debe destacar una empresa?, ¿Se puede continuar mejorando y creando valor?, ¿Qué piensan los accionista sobre la empresa? (Chacón, 2007).

Asimismo, el Control de Gestión facilita el autodiagnóstico de la empresa, mostrando el escenario actual de la misma, contrastar el cumplimiento de los objetivos con los planes iniciales. Incluso, permite informar sobre los resultados obtenidos, dar a conocer los desvíos, establecer las causas, determinar cursos de acción antes que sea demasiado tarde. Más aún, posibilita el intercambio de información entre las diferentes áreas de la empresa de manera tal que se tomen decisiones que orienten al cumplimiento de la estrategia empresarial.

Hoy en día son cada vez más las empresas, principalmente industriales, que son consiente de la importancia de aplicar un control de gestión como forma de realizar un control sistémico de su negocio utilizando para ellos personal especializado como así también, recurriendo al asesoramiento externo.

De todo lo dicho, podemos concluir que desarrollar un control interno adecuado en las empresas industriales nos permitirá obtener mayor seguridad sobre la información proporcionada por la empresa. Incluso, todo el análisis que se puede hacer de cada proceso interno y su seguimiento se convierten en oportunidades de mejora, necesarios para que las empresas puedan mantenerse en la competencia del mercado.

En otras palabras, el Control de Gestión detecta y facilita el aprovechamiento de las oportunidades y de las propias fortalezas de cada organización. Prever, anticiparse y reducir posibles amenazas o debilidades que afecten o pueden afectar a las mismas.

## CONCLUSIONES

Luego del análisis de los resultados, se concluye que el contexto actual que enfrentan las empresas industriales les exige incrementar sus ventajas competitivas constantemente. Pues la Contabilidad Gerencial y la información brindada por los Sistemas de Información de Gestión se convierten en uno de los elementos claves para el éxito empresarial.

La Contabilidad Gerencial es una herramienta de gestión importante en las empresas industriales. La misma, brinda información que la Contabilidad Financiera no suele relevar y que son vitales para el proceso de toma de decisiones. Incluso, permite ver y analizar el funcionamiento de la empresa como un todo a través de la información obtenida de las distintas áreas. Con ello, es posible determinar si la empresa está encaminada hacia los objetivos planificados, permite detectar las fallas en los procesos internos y dar soporte a aquellos departamentos que lo necesitan. También, es posible identificar los pasos a seguir para sobrevivir y crecer en contextos inestables y competitivos como es el actual.

En definitiva, es una herramienta que permite a la organización establecer y coordinar los procesos internos en pos de alcanzar los objetivos empresariales. Incluso, la utilización de la Contabilidad de Gestión, también permite confeccionar un diagnóstico de la situación actual de la empresa, potenciar e identificar proyectos o unidades de negocios más rentables y reorientar el negocio si fuera necesario.

Por último, el control llevado a cabo en los Sistemas de Gestión detecta y facilita el aprovechamiento de las oportunidades y de las propias fortalezas de cada organización. Permite pronosticar, anticiparse y reducir posibles amenazas o debilidades que afecten o pueden afectar a las mismas, siendo una herramienta fundamental considerando el panorama actual.

## BIBLIOGRAFIA

**Biondi, M. (2013).** “Afinidades de la contabilidad financiera con la contabilidad de la gestión”, Sección de Investigaciones Contables, 16-36

**Chacón, G. (2007).** “La contabilidad de costos, los sistemas de control de gestión y la responsabilidad empresarial”, Revista Latinoamericana de Administración, **10**, (15), 29-45

**Chirinos Cuadros, C. y Rosado Samaniego, J. (2016).** “Estrategia de diferenciación: el caso de las empresas industriales Ingeniería Industrial” Universidad de Lima. Lima, Perú.

**De Pablo Herrero, C., Lopez Hermoso Agius J., Romo Romero, S. & Medina Salgado, S. (2006)** “Organización y transformación de los sistemas de información en las empresas” (4° Ed.) Universidad Rey Juan Carlos. Madrid.

**Flores Soria J. (2012).** *Contabilidad de gestión empresarial. (3ra Ed.). Lima, Perú.*

**Grisel Castillo Almeida G. y Pérez Rodríguez E. (2017).** *Diagnóstico de los sistemas de información en las empresas priorizadas según los requerimientos actuales.* Universidad Nacional de La Plata, **6**, (2)

**Kaplan R. y Norton D. (2000)** “Cuadro de mando integral”. Ediciones Gestión 2.000 2° Edición.

**Montilla Galvis, O. (2005),** “Modelo de evaluación de gestión de empresas industriales del subsector de empaques y envases plásticos” Estudios Gerenciales, Universidad ICESI, (94), 13-38

**Morillo, M, (2004),** “Indicadores no financieros de la contabilidad de gestión: Herramientas de control estratégico”, Actualidad Contable Faces, 8, 70-84

**Paños Álvarez, A. (1999).** “Reflexiones sobre el Papel de la Información como recurso competitivo de la Empresa”. Análisis de Documentación, **2**, 21-38.

**Porporato, M; García, N., (2011).** “Sistema de control de gestión: un estudio exploratorio de su efecto sobre el desempeño organizacional” Actualidad Contable Faces, (47), 61-77

**Ramirez Astudillo, G; Peña Cortés, A., (2015, Septiembre).** Control y Gestión Contable Basada en Sistemas de Información. Los Costos y la gestión en la ruta de la innovación y el conocimiento. XIV Congreso Internacional de Costos, 2do Congreso Colombiano de Costos y Gestión. Medellín, Colombia.

**Rivas Márquez, G., (2011).** “Modelos contemporáneos de control interno”. Fundamentos teóricos Observatorio Laboral Revista Venezolana, Universidad de Carabobo Valencia, Venezuela, **4**, (8), 115-136

**Rueda Delgado, G; Arias Bello, M;(2009)** “Los sistemas de información contable en la administración estratégica organizacional”. Cuadernos de Contabilidad, **10**, (27), 247-268.

**Salgado Catillo, J. A., (2011).** “Tendencias de investigación en contabilidad de gestión en Iberoamérica”, Cuadernos de Contabilidad, **12**, (30), 273-305

**Salgado Catillo, J. A., (2014).** “Tendencias en contabilidad de gestión: una mirada a su evolución (finales del siglo XIX y siglo XX)” Cuadernos de Contabilidad, **15**, (39), 787-805

**Torres k., Lamenta P.; (2015)** “La Gestión del Conocimiento del Conocimiento y los Sistemas de Información en las Organizaciones” *Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales*, **2**, 3-20.

## **WEBGRAFIA**

El Sur del Sur (2019). Actividad industrial de Argentina [www.surdelsur.com](http://www.surdelsur.com) [02/06/2019]

Unión Industrial Argentina (2019) [www.uia.org.ar](http://www.uia.org.ar) [02/06/2019]